

BÖGEL György

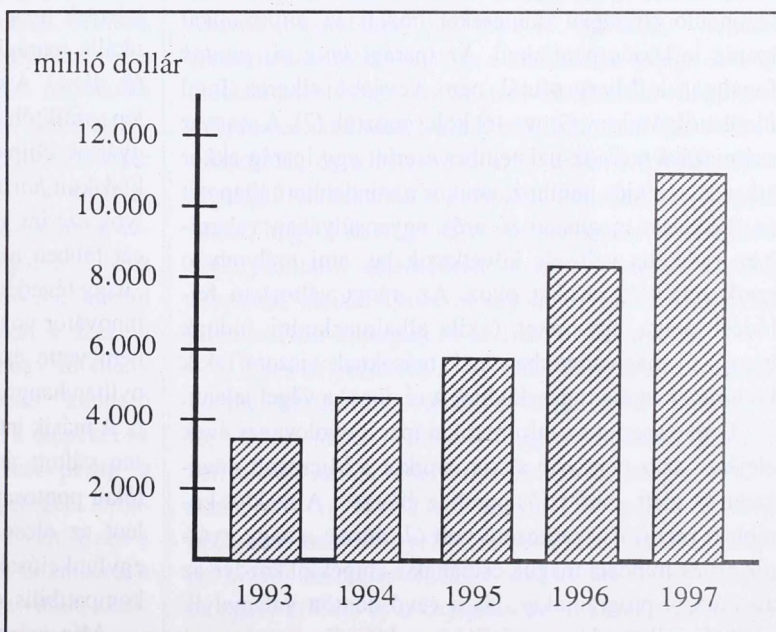
## MIÉRT A MICROSOFT?

Miközben az informatikai piacon számtalan vállalat nyüzsög, néhány cég messze kiemelkedik a többi közül, és egyre nagyobb részesedésre tesz szert. A cikk ez utóbbiak egyikével, a Microsofttal foglalkozik, azt firtatva – elsősorban a vezetési, szervezeti és stratégiai tényezőket véve górcső alá –, hogy Bill Gates cége minek köszönheti rendkívül gyors növekedését és domináns szerepét. A szerző a tanulmányt a modern multimédia-piac óriásairól szóló cikksorozata első darabjának szánja.

Az informatika és a távközlés konvergenciája nyomán kialakult telematika-multimédia piac a mai gazdaság legdinamikusabban növekvő szektora, úgynevezett húzóágazat, amely döntően befolyásolja a többi szektor fejlődését, sőt, nyugodtan mondhatjuk, a gazdaság és a társadalom általános állapotát. A távközlési piac liberalizálása erőteljes léptekkel halad előre, a fejlett országok informatikai piacán pedig születése óta a szabad verseny uralkodik. Ez a verseny sajátos forgószínpadot teremtett, amelynek szereplői fellépnek s lelépnek, egyesek az első megjelenésük után semmivé válnak, mások nagy magasságokból buknak alá, vannak „nagy túlélők” és állandóan tömegesen jelennek meg az újak. Csak kevesen mondhatják el magukról, hogy kezdettől fogva jelen vannak és szinte töretlen fejlődési pályát futottak be ebben az arénában. Ezek egyike kétségtelenül a Microsoft. A redmond-i szoftveróriás híveinek és ellenéseinek egyaránt nagy tábora van, egyesek kedvelik, mások gyűlölik, egy dolog azonban tagadhatatlan: a Microsoft korunk egyik legsikeresebb vállalata, amely röpké két évtized alatt a semmiből a legnagyobbak közé

1. ábra

A Microsoft bevételeinek alakulása



Forrás: Microsoft honlap, 1998. február 12.

emelkedett, piaci értéke a General Electricével, a Shellével és a legnagyobb autógyárakéval vetekszik, forgalma ma is rohamosan nő (1. ábra).

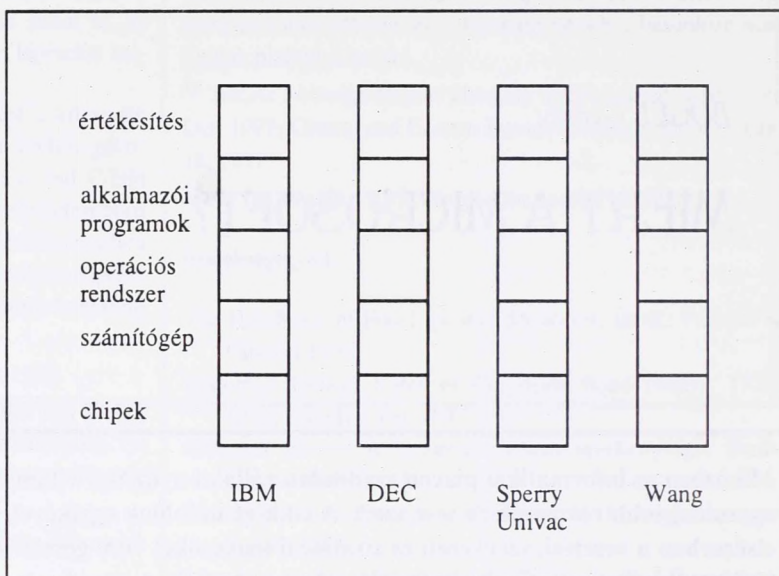


Mi a titka ennek a fantasztikus sikernek? – erre a kérdésre próbálunk meg most választ keresni, az alábbi három tényezőt kiemelve:

- (1) kezdeményező és átgondolt stratégiai lépések az iparág „inflexiós pontjainál”,
- (2) harmonikus, a megcélzott stratégiai pozícióhoz illesztett szervezeti-működési rendszer,
- (3) a cégalapító és elnök-vezérigazgató Bill Gates személyisége.

A felsoroltakon kívül nyilván sok más szertényezőt is meg lehetne említeni (például ügyes szerződések, jó adag szerencse), úgy véljük azonban, hogy a kérdés megválaszolásához a fenti három tényező elemzése adja meg az igazi kulcsot.

A vertikális számítógépipar 1980 körül



Forrás: Grove i. m. 40. o.

### Inflexiós pontok

Első állításunk így hangzik: a Microsoft sikereinek egyik magyarázata az, hogy a vállalat utólag helyesnek bizonyuló stratégiai döntéseket hozott az informatikai iparág inflexiós pontjainál. Az iparági *inflexiós pontok* fogalmát a Microsoftnál nem kevésbé sikeres Intel főnökétől, Andrew Grove-tól kölcsönöztük (7). A magyar származású mérnök-üzletember szerint egy iparág akkor érkezik inflexiós ponthoz, amikor a mindenkor állapottól és fejlődését meghatározó erők egyensúlyában valamilyen radikális változás következik be, ami mélyreható szerkezeti változásokat okoz. Az irányt változtató fejlődési pálya egyeseket (akik alkalmazkodni tudnak hozzá) új magasságokba emel, másoknak viszont (akik körömszakadtáig ragaszkodnak a régihez) a véget jelenti.

Grove szerint az informatikai ipar a nyolcvanas évek elején – azaz pontosan akkor, amikor a Microsoft növekedni kezdett – inflexiós ponthoz érkezett. A szektor korábban *vertikális* szerkezetű volt (2. ábra): a nagy gyártók szinte mindent maguk csináltak a chipektől kezdve az alkalmazói programokig. Ha a vevő döntött valamelyik szállító mellett, akkor az átállási problémák miatt hosszú időre szóló házasságot kötött, mivel sem a gépek, sem a rendszerek nem voltak kompatibilisek egymással.

A változást a mikroprocesszorok és a belőlük épített személyi számítógépek hozták: a sokféle chipet integrálni lehetett és ugyanabból a mikroprocesszorból sokféle

személyi számítógépet lehetett konstruálni. A sorozatnagyságok növekedéséből eredő gazdaságosságnak köszönhetően a PC-k egyre olcsóbbak lettek, tömegével jelentek meg a vállalatoknál és a háztartásokban. A vertikális iparági struktúra fokozatosan horizontálissá vált (3. ábra). A vevő már nem kötődik kényszerűen egyetlen szállítóhoz, szabadon kombinálhatja a különböző gyártók chipjeit, gépeit és programjait. A több év alatt kialakult *horizontális szerkezetű tömegpiac* újfajta szabályok szerint kezdett működni, és az iparág óriásai közül ezt többen nem, vagy túl későn ismerték fel. Az egyik „nagy tévedés” Ken Olsen nevéhez fűződik, aki zseniális innovátor volt a *Digital Equipment Corporation* élén, de nem vette észre az asztali gépek forradalmának jeleit: nyíltan hangoztatta, hogy a PC-ket múltó hóbortnak tekintti. A másik intő példa a kínai *Wangé*, aki rendkívül ügyesen váltott át a zsebalkulátorokról a szövegszerkesztőkre pontosan akkor, amikor az előbbieken piacán megjelent az olcsó konkurencia. Szövegszerkesztői azonban egyfunkciósak voltak, és a sokfunkciós PC-k és a rájuk írt kompatibilis szoftverek egyszerűen elsodorták őket.

Míg másoknak bukást vagy nehéz éveket hozott az inflexiós pont körüli strukturális átalakulás, a Microsoftot felfelé repítette. A szinte még gyerek Gates barátaival egész sor számítógépre írt programot, és így a saját bőrén tapasztalhatta meg, mennyi fáradságot és veszélyt okoz a *kompatibilitás* hiánya. Programnyelveiket – így



A horizontális számítógépipar 1995 körül

Értékesítés	Kis boltok	Nagy boltok	Dealerek	Postai rendelés		
Alkalmazói szoftverek	Word		Word Perfect	Stb.		
Operációs rendszerek	DOS és Windows		OS/2	Mac	UNIX	
Számítógépek	Compaq	Dell	Packard Bell	Hewlett-Packard	IBM	Stb.
Chipek	Intel architektúra			Motorola	RISC	

Forrás: Grove i. m. 42.o.

mindenekelőtt a BASIC-et – szinte minden géptípusra adaptálták, ami valamennyit könnyített a gépet váltók dolgán. Hardverrel egyáltalán nem foglalkoztak, belőtték magukat a kibontakozó horizontális világ egyik szintjére – szerencsére nem kötötte őket semmiféle „vertikális múlt” –, és olyan módszereket alkalmaztak, amelyek révén a maguk sávjában egyre nagyobb *piaci részesedésre* tehettek szert: kompatibilitásra törekedtek, a szoftverekért alacsony jogdíjakat kértek, azt akarták, hogy a termékeiket a piac *de facto szabványokként* fogadja el, azaz az ügyfeleknek lehetőleg ne is jusson eszébe mástól vásárolni. Törekvésükhöz újabb lökést adott a szakma „királyának” az IBM-nek az a döntése, hogy időhiány miatt szabad kereskedelmi forgalomban kapható alkatrészekből építi fel az új gépét, a PC-t: a chipeket az Inteltől vásárolta, az operációs rendszert pedig a Microsofttól. A *nyitott architektúrát* rengetegen lemásolták, a kompatibilitás alapkövetelménnyé vált. Ezen a téren pedig a Microsoft volt az úttörő: Gates és emberei a saját ötleteiken kívül számos olyat is sikerre vittek, szabvánnyá tettek, amelyek mások fejéből (Apple, Xerox) pattantak ki, de kiagyalóik nem vagy nem eléggé értették a piac új nyelvét. A nyitottság és a kompatibilitás rengeteg fejlesztőt vonzott, a piac „begerjedt”, a redmondiak pedig a Windows-zal, a Worddel meg a többi szoftverrel szépen meglovagolták a hullámokat.

3. ábra

A kilencvenes években az Internet fejlődésével, valamint az informatika, a távközlés és a tartalmi szolgáltatások konvergenciájával, az információs sztráda építésének megkezdésével az iparág *újabb inflexiós ponthoz* érkezett: a három említett sarokpont által kifejlesztett *multimédia-világ* egymás vizeit korábban nem zavaró cégei közeledni kezdtek egymáshoz, új frontok nyíltak, új szövetségi rendszerek épültek ki, új játékszabályok születtek, új játékosok tömegei jelentek meg. A Microsoft állítólag kissé megkésve reagált minderre (tény, hogy a kulcsszoftvernek számító böngészők piacán csak hosszú és fárad-

ságos munkával tudta behozni a Netscape-et), de aztán annál nagyobb erővel vetette bele magát a küzdelembe. A Microsoft-birodalom mai képe (*1. táblázat*) világosan érzékelteti az Internetnek és a multimédia-világnak tulajdonított jelentőséget. Az Internet-multimédia világpiacon még fontosabbá válik a kompatibilitás, a „de facto” szabványosítás, és a Microsoft ezen a téren kiváló képességekkel rendelkezik. A pontosság kedvéért azért tegyük hozzá, hogy a stratégiáját most már az *erő pozíciójából* érvényesítheti, ellentétben a két évtizedel korábbi állapottal, amikor Gates és cégalapító társa-barátja Paul Allen először kopogtak be az IBM irodák ajtaján.

Ügyes helyezkedés a vertikális-horizontális inflexiós pontnál, minden fegyvernem bevetése a mai multimédia-forradalom idején – látható, hogy a Microsoft (ellentétben például az Apple-lel) soha nem próbál meg az ár ellen úszni, sőt, igyekszik azt maximális haszonnal meglovagolni, kezdeményezőként irányítani. Gates és emberei kiváló stratégiai érzékkel azonosítják be az iparágat mozgató erőket, és a hajójukat igyekeznek úgy kormányozni, hogy az elsőként vagy legalábbis az elsők között ússzon be a fősodorba. Ehhez persze olyan hajó is kell, amely jól bírja a hullámokat: erről szólunk a következő részben.



## A Microsoft-birodalom részei (1997)

<b>PC SZOFTVEREK</b>	1997-ben a bevételek 75%-a és a profit nagyobb része innen származott
Operációs rendszerek	A Windows piaci részesedése 86% (Apple: 4,6%; DOS: 2,3%, egyebek: 7,1%)
Személyi pénzügyek	A Microsoft Money piaci részesedése 14% (Intuit: 82%)
Irodai szoftverek	A Microsoft programok piaci részesedése 87% (Lotus: 6%; Corel: 4,7%)
Oktatási és játék-programok	A Microsoft mintegy ötven programja várhatóan 300 millió dollárt hoz a folyó pénzügyi évben
<b>INTERNET</b>	Kiemelt stratégiai irány a kilencvenes évek végén
Online szolgáltatások	A Microsoft Network a második hely birtokosa az USA piacán
Művészetek és szórakoztatás	A Sidewalk city egyebek mellett a 24 milliárdos amerikai helyi hirdetési piacot veszik célba
Internet TV	A Microsoft felvásárolta a legnagyobb szolgáltatót, a WebTV-t
Utazás	Az Expedia segítségével hetente több mint két millió utazási helyet foglalnak
Autóvásárlás	A CarPoint az egyik legnagyobb online kereskedelmi szolgáltató
Hírek	Közös vállalkozás az NBC-vel
Böngészők	Heves verseny a Netscape Navigatorral
<b>VÁLLALATI RENDSZEREK</b>	A Windows NT, a BackOffice, az SQL Server olyan feladatok ellátására válik alkalmassá, amelyekhez korábban drága mainframe-ekre volt szükség
Hálózati operációs rendszerek	A Microsoft piaci részesedése 39,8% (Novell: 27,2%; Unix: 21,7%)
Adatbázisok	A Microsoft részesedése mindössze 4% (Oracle: 38,4%; IBM: 21,8%)
Intranet Web szerverek	A Windows NT részesedése 55% (Unix: 36%; Novell: 4%)
Vállalati E-mail	A Microsoft Exchange a piacvezető Lotus Notes után következik
<b>FOGYASZTÓI ELEKTRONIKA</b>	A Windows CE egy sor eszköz működtetéséhez készül (WebTV-k, telefonok, gépjármű navigációs berendezések stb.), a piac most kezd beindulni, a Microsoft részesedése mintegy 20%)

Forrás: Business Week, 1998. január 19. 34-35. o.

### Versenyezni és nyerni

A harvardos Michael Porter szerint a hosszú távon fenn tartható versenyelőnyökhöz két dologra van szükség: jól

megválasztott pozícióra és az ehhez gondosan illesztett, egymást támogató-erősítő elemekből álló tevékenységek rendszerére (18). Álláspontja szerint a fenntartható előny az egész *rendszernek*, és nem a részeknek köszönhető. Az



előző pontban igyekeztünk megvilágítani, miképpen pozicionálta illetve pozicionálja magát a Microsoft a hiperversennyel jellemezhető informatika-multimédia piacon. Második állításunk így hangzik: Bill Gates cége olyan tevékenységrendszer működtet, amely arra hivatott, hogy ebben a közegben *versenyezzen és nyerjen*. Rendszerről van szó, a fenti porteri értelemben, és tegyük hozzá: minden jel arra vall, hogy a vállalatvezetés elméletének olyan „varázsigéi” mint a stratégia, a jövőkép, a fókuszálás, a küldetésstudat, az értékrend, a kultúra, a decentralizálás, a csapatmunka, a leadership a redmondiaknál valóban jelentenek valamit, és ennek meg is van az eredménye. A rendszer fontosabb elemeit a következőkben igyekszünk áttekinteni.

**Toborzás.** Egy sikeres informatikai vállalkozáshoz *intellektuális tőke*, magas egyéni és szervezeti IQ kell. A Microsoft sikerei nem csekély, sőt talán döntő részben annak köszönhetők, hogy sikerült rendkívül intelligens embereket toboroznia, akik jól ismerik a technológiát és a piacot, pontosan tudják, hogy miből és hogyan lehet sok pénzt csinálni, és ha meg lehet ragadni valamilyen lehetőséget, nem haboznak sokáig. 1994-ben az alkalmazottak átlagos életkora 31 év volt, az új belépők felét közvetlenül az egyetemekről toborozták: ha előre kell tolni a technológiai frontokat, ha vadonatúj területekre kell betörni, akkor a tapasztalat nem sokat számít. „A Microsoft csodálatos intellektuális gépezet” – írja a redmondiakról a *The Economist* (17). Más vállalatoknál valahol fent kidolgozzák a stratégiát, de mielőtt azt az alsó szinteken végrehajtanák, a szervezetben „lefelé csorogva” szétporlik, eltűnik, elveszti a kötőanyagát. A Microsoftnál a stratégia Gates-től indul, de lefelé áramolva az erejéből és koherenciájából semmit sem veszít. A kötődést nyilvánvalóan az is segíti, hogy a részvények 38%-a belsők kezében van: aligha van még egy cég a világon, ahol annyi milliomos dolgozna, mint a szoftveróriásnál.

**Kultúra.** A vállalati kultúra értékek, meggyőződések, viselkedési módok, szokások halmaza. A Microsoft belső életéről rengeteg beszámolót lehet olvasni. Ezek szinte mindegyike arról tanúskodik, hogy a cégnek erős és karakteres kultúrája van, aminek középpontjában az a meggyőződés áll, hogy a világot meg lehet változtatni, és erre a Microsoft hivatott. Akik csatlakoznak hozzá, azért jönnek, hogy a középpontba kerüljenek, befolyásolják az emberek életét, és rengeteg pénzt csináljanak. Azért dolgoznak, mert dolgozni *akarnak*, mert a munka izgalmas,

mert versenyezni jó és győzni még jobb. A Microsoftnál dolgozni nem állást jelent, hanem életmódot. A redmondi bázis inkább egyetemi *campusra* emlékeztet, nem pedig egy szokásos, sokemeletes, monolitikus vállalati központra; az öltözködés és a megjelenés laza, fiatalos. A viselkedés, a stílus, a kommunikáció nyers, vitatkozó, agresszív, gyors, kreatív, szervezett és türelmetlen. Minden azon múlik, hogy ura vagy-e annak, amivel foglalkozol, meg tudod-e válaszolni a záporozó kérdéseket, meg tudod-e védeni az álláspontodat.

**Csapatmunka.** Az informatikai piacon egyre bonyolultabb, egyre több tudást igénylő termékeket kell előállítani. Ehhez specialisták kellenek, amivel a redmondiak is tisztában vannak: egymástól megkülönböztetett funkcionális képességekre és felelősségi körökre építenek, de azok határvonalai nem élesek, átfedik egymást. Az emberek kis multifunkcionális csapatokban dolgoznak az egyes projektumokon. A decentralizálás működik: ezek a csapatok valóban *birtokolják* a projektumokat: ha kell, újradefiniálhatják a feladatukat, új embereket toborozhatnak, fontos döntéseket hozhatnak. Az egyéni karriernek nemcsak a vezetői számlálétrához kapcsolódnak: más cégekhez hasonlóan a Microsoft is megnyitott olyan egyéni fejlődési pályákat, amelyek megfelelő módon jutalmazza a maguk szakterületén kiváló eredményeket elérő embereket.

**Tanulás.** A multifunkcionális csoportok az állandó tanulás színterei is egyben. Egy ennyire gyorsan fejlődő iparágban nem lehet kizárólag a képzés formalizáltabb változataira építeni: a tanulás folyamatos és kollektív feladat. A Microsoft - sok más csúcstechnológiai céghez hasonlóan - intelligens és magasan képzett emberekből álló meritokrácia, amely, természetéből adódóan, könnyen arrogáns, a maguk intellektuális bástyáit féltékenyen őrző személyiségek és csoportok konfliktusokkal terhelt, laza gyülekezetévé válhat. Egyes beszámolók szerint ebbe a csapdába valamikor Gates cége is beleesett, az utóbbi években azonban sokat tettek a helyzet megváltoztatása érdekében, és ma többféle eljárást használnak a saját múltjukból, a futó projektumok tapasztalataiból, a vásárlók véleményéből és a mások hibáiból való tanulásra. Maga Gates – állítólag – naplót vezet „A Microsoft legnagyobb hibái” címmel.

**Piacszervezés.** Az előző részben megvilágítottuk, hogy a Microsoft úttörő és szervező szerepre törekszik a meglévő és a kibontakozó informatikai tömegpiacokon,



mivel azokon van a nagy pénz. Ehhez az szükséges, hogy elsőként vagy legalábbis elég korán jelenjen meg a piacon. Ez nem feltétlenül innovátori szerepet jelent: a gátakat áttörhetik, az érdeklődést felkelthetik mások is, de amikor kiderül, hogy tömeges igényekre lehet számítani, a Microsoft széles fronton és teljes erőbedobással támad. A gyorsaságnak számos esetben az az ára, hogy a piacra vitt termék még nincs teljesen kész, menet közben tesztelik és javítják – mérgeződnek is ezért a felhasználók. A szabványok és normák diktálásához azonban másokat megelőzve kell cselekedni, időről időre újabb, továbbfejlesztett szoftverváltozatokat dobva piacra. A Microsoft a tömeges értékesítést támogató áruterítési és marketing módszereket használ, arra is van példa, hogy a termékeiket leegyszerűsítik vagy újracsomagolják, hogy a közönség még szélesebb rétegeit érjék el velük.

**Kreativitás.** Kétségtelen, hogy a Microsoftnál rengeteg kreatív ember dolgozik. Ez azonban még nem ad garanciát a sikerre, okos alkalmazottak másutt is vannak. A kreatív energiákat *összpontosítani* kell, féltő ugyanis, hogy enélkül az egymás társaságát kedvelő, a felhasználókat laikus amatőröknek tekintő szoftverfejlesztők a végtelenségig elvitatkoznának mindenféle szakmai problémákon, és minden határidőt lekésnének. A redmondiak a tömegpiacok által igényelt terméktulajdonságokra való koncentrálásra készítetik a fejlesztő csapataikat, az erőforrások korlátozásával pedig állandó nyomást gyakorolnak rájuk. A fejlesztési projektumokon belül „mértőköveket”, prioritást élvező terméktulajdonságokhoz kapcsolódó alprojekteket definiálnak. A csapatok határozott „jövőképük” van, a hozzá vezető utat azonban jelentős önállósággal választhatják meg és követhetik.

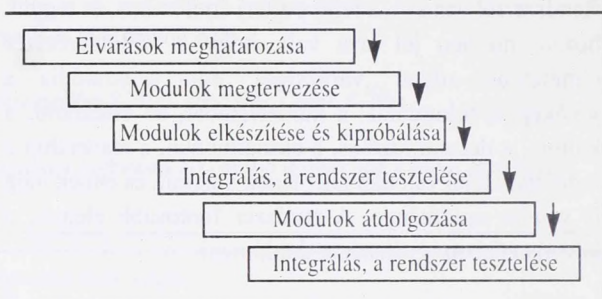
**Párhuzamosság és szinkronizálás.** A szoftverfejlesztési munkák „klasszikus” projektumok: egyszeriek, idő- és erőforrásigényesek, többféle szakterület tervszerű összehangolását kívánják. Az egyik ismert, sokak által használt projektvezetési módszer az úgynevezett „vizesés” modell (4. ábra). A lényege az, hogy a fejlesztési munka legelején megpróbálják specifikálni a kifejlesztendő terméket, majd részletekbe menően megtervezik azt, kidolgozzák a komponenseit, majd a projektum végén, az integrációs és tesztelési fázisban összerakják őket.

A szoftverfejlesztésnek ez a jól áttekinthető és irányítható módja igen elterjedt volt a hetvenes és a nyolcvanas években, mára azonban egyre szembetűnőbbek a gyenge pontjai. A kidolgozandó szoftverek egyre bo-

nyolultabbak és összetettebbek. A specifikációt nehezíti, hogy a felhasználók nem tudják pontosan, hogy mit akarnak, illetve mit fognak akarni mondjuk két év múlva,

4. ábra

A szoftverfejlesztési projektumok „vizesés” (kaskád) modellje



milyen hardveren fogják a programokat futtatni, milyen irányba fejlődik közben az informatikai technológia; a részletes specifikációtól nehéz eltérni, az ügyfelek csak az összerakást követően mondhatják el a véleményüket. Ezen gyenge pontokat kiküszöbölendő egyre több vállalat szervezi meg úgy a projektumait, hogy a 4. ábrán szereplő munkafázisok átfedjék egymást, egymásba folynak, a felhasználókat pedig rendszeresen bevonják a munkába. A Microsoft termékfejlesztési módszere is ilyen iterációs, *szinkronizálási* és *stabilizálási* fázisokból álló technika. A terjedelmes terméket – gondoljunk például az Excelre, a Publisherre vagy a Windows NT-re – kezelhető részekre bontják, a tervezők önállóan dolgozhatják ki a rájuk osztott terméktulajdonságok részleteit. A kis csapatok egymással párhuzamosan tevékenykednek, néhány szigorú szabály azonban arra kényszeríti őket, hogy gyakran szinkronizálják a munkát a többi csapattal, oldják meg a felmerülő konfliktusokat, a hibákat azonnal javítsák ki. A termék fokozatosan formálódik a munkasztalon, „iterál”, új ötletekkel bővül, az összerakás és a tesztelés folyamatos, a különböző fázisokban járó prototípusokat gyakran „utcaról behozott” felhasználók közreműködésével tesztelik. A csapatok azonos helyszínen, azonos eszközökkel dolgoznak, ami megkönnyíti a munka összehangolását. Ez a projektirányítási technika nem garantál határidőre elkészülő, hibamentes terméket, de szemlátomást jól működik.

**Káosz és rend.** Ha össze kellene foglalnunk az eddig elmondottakat, azt kell mondanunk, hogy a Microsoft szervezeti-működési rendje a káosz és a rend hatékony keveréke. Káoszra, lazaságra, organikus struktúrára, rugalmasságra, szabad ötletelésre, decentralizálásra



feltétlenül szükség van egy rendkívül gyorsan fejlődő csúcstechnológiai iparágban. Ugyanakkor rend is kell a bonyolult termékek kifejlesztése, a hosszú átfutású projektumok lebonyolítása, az erőforrások és az akciók koncentrációja, a nagy létszámú szervezet kézbentartása érdekében. Úgy tűnik, Bill Gates cége ügyesen lavíroz a két szélsőség között, ügyesen adagolja a szabadságot és a kötöttségeket, nehezen másolható harmóniát teremtve a pozíciójához illeszkedő tevékenységei között.

## A játékos

„A Microsoft kultúráját Bill Gates személyisége határozza meg” – jegyezte meg egyszer Nathan Myhrvold, a redmondi agytröszt egyik kulcsembere. A Microsoft olyan, mint Gates, és Gates olyan, mint a Microsoft. Ha még közelebb akarunk férkőzni a titokhoz, akkor foglalkoznunk kell a kapitány lelkivilágával is – ez gondolatmenetünk harmadik pillére. Ez nem könnyű feladat. Gates pillanatnyilag Amerika leggazdagabb embere, és aligha akad még egy olyan személyiség, akiről annyit olvashatnánk és hallhatnánk, mint róla. A kép ennek ellenére nem egyértelmű, a kamaszos megjelenésű, negyvenes éveinek elején járó főnök minden skatulyából kicsúszik. Sejtjük, de nem tudjuk pontosan, hogy ki ő, és ezt a kérdést talán ő maga sem tudná szabatosan megválaszolni.

Lássuk tehát, hogy tulajdonképpen mit is tudunk. Vitathatatlan, hogy rendkívüli *intellektuális* képességei vannak: az informatika nyelvén szólva hatalmas kapacitású „processzorral” rendelkezik, információbefogadási „sáv szélessége” szinte korlátlan, képes a figyelmét egyszerre több dolog között megosztani, „párhuzamosan feldolgozni”, „multitasking” módon tevékenykedni. Munkabírása óriási, házasságkötése előtt a hajnali órákig dolgozott. Tudjuk, hogy ezek a képességei már gyerekkorában kiütköztek, a szülei egyszer még pszichológust is hívtak hozzá, aki sokáig foglalkozott vele, majd arra a következtetésre jutott, hogy a gyerek egyszerűen okos, szeret *nyerni*, és ez ellen nincs mit tenni. Tudjuk, hogy elit iskolába járaták, végezetül a Harvardot hagyta ott, hogy a barátaival megalapíthassa a Microsoftot.

Személyiségének minden bizonnyal egyik fontos eleme a *játékszenvedély*. A Gates-családban rengeteget játszottak, még hozzá általában nehezebb stratégiai játékokat, és a játékot igen komolyan vették, annak tétje volt. A gyerek Bill az egyik első számítógépes programját a *risk* nevű népszerű stratégiai játékhoz írta, a Harvardon rengeteget pókerezett, családjával és barátaival kevés

szabadidejében ma is képes akár teljes napokat vagy éjszakákat végigjátszani, például nyolc-kilenc órátat bridzselni. Valószínűleg nem járunk messze az igazságtól, ha azt mondjuk, Gates négy évtizeden túl is gyerek maradt, aki az informatikai világot is valamiféle óriási stratégiai játéktérnek tekinti, ahol okos emberekkel jó játszani, és öröm legyőzni őket.

Ebben az informatikai világban Gates *szakember*, még hozzá egyike a legjobbaknak. Fiatalabb korában rengeteget programozott, sokféle gépen dolgozott, rengeteg direkt informatikai, szoftverfejlesztési problémát oldott meg saját maga. Következésképpen a Microsoft irányításánál a saját professzionális tudására támaszkodhat, tárgyyszerű lehet, nem kell belemerülnie mindenféle politikai manőverekbe, nem szükséges közvetítőkre támaszkodnia.

Tudjuk, hogy a redmondi cég irányításához döntő részben három *módszert* használ. Először is naponta vagy száz, néha még annál is több elektronikus üzenetet küld szét az embereinek. (Jó elnevezés egy vezetésméleti szakkönyvbe: *Management by E-mail*.) Másodszor, havonta megbeszélést tart egy csúcavezetői csapattal. Harmadszor – és talán ez a legfontosabb –, szinte minden nap részt vesz két három teammegbeszélésen, ahol konkrét projektumok aktuális ügyeit tárgyalják. Megfigyelők szerint ezek az ülések nagyon tárgyyszerűek, Gates azonnal a lényegre tér, mindenkitől elvárja, hogy abszolút ura legyen a témájának, kertelés nélkül válaszolja meg a záporozó kérdéseket, világos képe legyen a konkurenciáról, tisztában legyen a projektum stratégiai szerepével. Egyáltalán nem zavarja, ha ellentmondanak neki, sőt, ha az érvelés jó, ezt kifejezetten elvárja. Az ülések atmoszférája laza, minden hierarchiától mentes, ugyanakkor rendkívül dinamikus. Ez a nyíltan-bele-a-képedbe stílus jellemzi az új alkalmazottak felvételi procedúráját is, ahol igazából nem arra kíváncsiak, hogy a jelentkező mit *tud*, hanem hogy mire *képes*, hogyan közelít különböző trükkös problémákhoz.

Gates nemrégiben egy könyvben foglalta össze a multimédia-világról alkotott nézeteit (6). Gondolatai *optimizmust* sugároznak: minden problémára van megoldás, az új eszközök, az információs sztráda, a rengeteg elektronikus ketyere teljességgel áthatja és megkönnyíti majd az életünket, könnyű lesz információt szerezni, kommunikálni, dolgozni, élni. Tudjuk (sejtjük?) róla, hogy – feleségével ellentétben – nem vallásos, mégis valamiféle misztikus tisztelettel közelít az emberi elméhez, amelynek működését szerinte majd valamikor digitálisan modellezni lehet. Erősen érdeklődik a médiavilág



íránt, szívesen szerepel, de túlzott magamutogatás nélkül. Bár üzleti ügyekben rendszerint rideg és számító, mégis érzelmi lojalitás fűzi néhány régi jó barátjához, köztük Warren Buffetthez, akit megelőzött az Amerika leggazdagabb emberének címéért folyó versenyben. Bill Clintonnal viszont – állítólag – kevésbé tudott összejönni: Gates kíméletlen analitikus és érzelmileg visszafogott elme, a nem kevésbé intelligens elnök viszont intellektuálisan kevésbé fegyelmezett, szívesen penget érzelmi húrokat, és nem mutat valami nagy érdeklődést a technológiai kérdések iránt.

Gates gyakran emlegeti az Intel-főnök Andrew Grove könyvének címét: „Csak a paranoiás marad életben.” Minden jel szerint őszintén fél attól, hogy a Microsoft elvéti a következő kanyart, a szőnyeget kirántják alóla, és rövid idő alatt a digitális világ poros múzeumi tárgyává válhat. Ez az *üzleti paranoia* mutatkozik meg a konkurencia iránti néha már túlzottnak ható érdeklődésében, a bonyolult machiavellista stratégiai játszmák kiterelésében, az elsőséghez való ragaszkodásában, szokatlan nagyságú pénzügyi tartalékok felhalmozásában. Gondos stratégiai számítás ez, vagy egy brilliáns, de gyermeki elme szenvedélyes győzniakarása – ezt bizony nehéz eldönteni.

Bírálói és ellenségei szerint Gates rideg, számító, kegyetlen, és nem sportszerű. A fő baja az, hogy nem olyan megoldásokra törekszik, amelyben mindenki nyerhet: azt akarja, hogy a másik *veszítsen*, tűnjön el a színtérről. Számára – mondják – nem valamilyen kiváló termék vagy megoldás jelenti a sikert, hanem az ellenfél *legyőzése*, megsemmisítése. Egyes tárgyalópartnerei szerint gátlástalanul „lenyúl” minden ötletet, olyan vele egyezkedni, mintha egy sötét pókerjátszma részesei lennél, ahol mindenki rejtegetni igyekszik a lapjait, pedig az együttműködés lenne a célravezetőbb.

Gates mindenesetre élvezi ezt az egészet: a játékot, a stratégiákat, a manővereket, a pókerjátszmákat, a csatákat, a győzelmet. Tervei szerint még vagy tíz évig irányítja a céget, aztán hozzálát a pénze elköltéséhez. Tekintettel annak mennyiségére, ez nem lesz könnyű feladat, unatkozni aligha fog.

## A jövő

Foglaljuk össze az eddig elmondottakat. A megfelelő ember a megfelelő rendszerrel a megfelelő helyen – ez mondanivalónk lényege. A Microsoft pompásan illusztrálja a vezetési szakkönyveknek azt a tételét, hogy a siker érdekében összhangnak kell lennie a *környezet* (jelen esetben ez az informatika-multimédia ipar a maga inflex-

iós pontjaival), az *ember* (Bill Gates), a megcélzott pozíció (informatikai tömegpiacok) és a működtetett rendszer (a Microsoft a maga jellemzőivel) között. A Microsoftéhoz hasonló magasságokban azonban már mások is jártak, és tudjuk jól, hogy adott helyzetekben ez az összhang könnyen megbomlik. Tanulmányunk utolsó részében megpróbáljuk összefoglalni, hogy milyen veszélyek fenyegethetik korunk legsikeresebb informatikai cégét.

Mindenekelőtt bekövetkezhet az, amitől Bill Gates is fél: a vállalat elvéti a következő kanyart, rossz lóra tesz egy óhatatlanul elérkező újabb iparági inflexiós pontnál. A redmondiak pillanatnyi stratégiája egyszerűnek látszik: *Windows-t mindenhova*, az asztali gépekbe, a szerverekbe, a telefonokba, a tévékbe, az autókba, a személyi ketyerékbe. Az eddigi óriási növekedési ütemet csak ilyen „kompatibilis terjeszkedéssel” lehet tartani. A Windows-platformot egy másik, a globalizálódott-hálózatos világban könnyen terjedő platform ütheti ki a nyeregéből. A kilencvenes évek közepén-végén erre legjobb esélye a Netscape Navigator/Java kombinációnak volt, illetve van, hiszen a csata még nem dőlt el. A kissé megkésve reagáló Gates – érzékelve az ügy súlyát – óriási erőbedobással igyekszik az ellenfeleket kiűzni a nyeregéből. Az informatikai piac nyilván ezen a csatán is túllép majd, és jön a következő, mondjuk talán a beszéd felismerő rendszerek forradalma. Kanyar van és lesz bőven.

Ahogy a redmondi cég terjeszkedik, kénytelen egyre szélesebb frontokat nyitni, amelyeken új, esetenként vele közel egy súlycsoportban lévő ellenfelekbe ütközik. A Microsoft nem szokta közzé tenni az éves *kutatás-fejlesztési* költségvetését, 1996-ban azonban a Fortune magazin az egyik Microsoft főtiszt, Steve Ballmer révén hozzájutott néhány durva becsléshez. A nagyságrendek érzékeltetése érdekében a 2. táblázat azt is tartalmazza, hogy az egyes fejlesztő részlegek költségvetése hány-szorosa volt a mostani egyik fő ellenlábás, a Netscape akkori éves *bevételének*. A felsorolt fontosabb versenytársak egymáshoz való viszonyát korunk egy sajátos jelensége, a „versengő szövetkezés” (angol szóeleménnyel: *co-opetition*) jellemzi: egymásra találhatnak, ha a följük magasodó Microsoft ellen kell fellépni, de mivel többen egymással is versenyben állnak, ki is játszhatók egymás ellen. Remek terep egy Gates-féle stratégiai társasjátékhoz.

Az ellenfelek mostanában a *trösztellenes kampány* zászlaja alatt gyülekeznek. A Microsoft bizonyos értelemben túlnőtte magát: összeütközésbe került az állammal, trösztellenes rendszabályokkal fenyegetik, az ellenfelei a monopolhelyzetével való visszaéléssel, más



2. táblázat

## Becsült adatok a Microsoft kutatási-fejlesztési programjairól (1996)

Platform csoport	Desktop alkalmazások divíziója	Interaktív média divízió	Különleges technológiák
Költségvetés: több mint 1 milliárd dollár (Netscape x3,3) Létszám: 4.600 Termékek: Windows változatok, Internet Explorer, Back Office család, hálózati szerver programok, E-mail, elektronikus kereskedelem, programozási eszközök és nyelvek Versenytársak: Apple, Netscape, Oracle, Sun	Költségvetés: 400 millió dollár (Netscape x 1,3) Létszám: 1.800 Termékek: Office család (Word, Excel stb.) Versenytársak: Claris, Corel, Lotus	Költségvetés: 500 millió dollár (Netscape x 1,7) Létszám: 2.000 Termékek: CD-ROM játékok, lexikonok, online tartalom Versenytársak: America Online, Broderbund, CompuServe, CNN, Disney	Költségvetés: 25 millió dollár Létszám: 100 Kutatási témák: interaktív alkalmazások, beszédfelismerés, 3D grafika, grafikus interfész, kifinomult adatkezelési technológiák

Forrás: Fortune, 1996. szeptember 30. 46. o.

cégek innovációs kísérleteinek erőszakos elfojtásával vádolják. Ez a csata is folyamatban van, ebben is óriási erők mozdulnak meg. Az IBM és az AT&T annak idején kiegészített az állammal – de vajon mit fog tenni a mindénáron győzni akaró Gates, aki – minden jel szerint – az amerikai után a nyugat-európai „trösztvadászok” radarernyőjén is felbukkant. A nagy játékos egyelőre a tőle megszokott lendülettel veti magát a harcba: szenátorokat és más politikusokat igyekszik megnyerni, lobbizik, erős szövetségeseket keres és talál az újonnan megnyitott frontokon (pl. távközlési és autópári óriások), „szeresük a Microsoftot” kampányokat vezényel. Az utóbbiak jelentőségét nem szabad lebecsülni, hiszen a redmondiak elleni egyik fő vád az, hogy folyamatosan megsértik korunk egyik fontos szubkultúrája, a „kooperatív és kommunikatív farmeros-hamburgeres informatikai „hacker” társadalom íratlan etikai normáit, amely felzárkózhat a pénz által vezérelt nehézsúlyú ellenfelek csoportja mögé.

Az óriások csatáját egyre érdekesebbé teszi a telematikai világban bekövetkező koncentrálódási hullám. A chipgyártó Intel bástyái egyre erősebbek, a külön-külön is igen nagy méretű Compaq és Digital egyesülése folyamatban van, de hasonló jelenségek figyelhetők meg a távközlési piacon is. Egyes elemzők szerint a jövő

évezred elejére az informatikai piacot öt-hat globalizálódott nagyvállalat fogja uralni. A Microsoftnak minden esélye megvan rá, hogy ezek egyike legyen, ami egyfelől igen kedvező pozíció, de veszélyes is, mivel ha kevesen vannak a ringben, sorsdöntő lehet, hogy mit csinálnak a többiek.

A redmondi cég jövője szempontjából nyilván az is fontos kérdés, hogy mit fog csinálni Bill Gates, az a bizonyos tíz év ugyanis gyorsan eltelik. A Microsoft kultúráját Gates személyisége determinálja – írtuk korábban. Egy kultúravezérelt cég életében mindig kritikus időszak az „alapító atya” közelgő vagy bekövetkezett távozása.

De vajon komolyan gondolta azt a tíz évet Bill Gates?

## Irodalom

- (1) A bundle of trouble. The Economist, 1997. október 25.
- (2) A Talk with Deutsche Telekom's Sommer. Business Week, 1997. december 8. 23. o.
- (3) Carroll, P.: Big Blues. Orion, 1993
- (4) Cronin, M.: Bill Gates, Bill Collector. Fortune, 1997. október 13.
- (5) Cusumano, M.-Selby, R.: Microsoft Secrets. HarperCollins Business, 1996
- (6) Gates, W.: The Road Ahead. Viking, 1995
- (7) Grove, A.: Only the Paranoid Survive. Currency, 1996
- (8) Growing up, slowing down. The Economist, 1998. január 10.
- (9) Hamm, S.-Hof, R.: Operation Sunblock: Microsoft Goes to War. Business Week, 1997. október 27.
- (10) Hamm, S.-Garland, S.: Justice vs. Microsoft. Business Week, 1997. december 1.
- (11) Hamm, S. et al.: Microsoft's Future. Business Week, 1998. január 19.
- (12) Himowitz, M.: Microsoft's Cool New Browser. Fortune, 1997. október 27.
- (13) Isaacson, W.: In Search of the Real Bill Gates. Time, 1997. január 13.
- (14) James, G.: Business Wisdom of the Electronic Elite. Times Business, 1996
- (15) Kehoe, L.-Denton, N.: Microsoft could face fines of \$1m a day. Financial Times, 1997. október 21.
- (16) Kuttner, R.: What the Free market can't Fix. Business Week, 1997. november 17.
- (17) Microsoft's contradiction. The Economist, 1998. január 31.
- (18) Porter, M.: What is Strategy? Harvard Business Review, 1996. november-december
- (19) Rieker, J.: Die Luft wird immer dünner. Manager Magazin, 1997. december
- (20) Schlender, B.: Software Hardball. Fortune, 1996. szeptember 30.
- (21) Schlender, B.: Microsoft. Bill's Big Plan for Asia – and the World. Fortune, 1997. augusztus 18.
- (22) Schlender, B.: Javaman. Fortune, 1997. október 13.
- (23) Strass, R.-Nocera, J.: Bill vs. Janet. Fortune, 1997. november 24.
- (24) Tetzeli, R.-Kirkpatrick, D.: America loves Microsoft. Fortune, 1998. február 2.
- (25) Yoffie, D. szerk.: Competing in the Age of Digital Convergence. Harvard Business School Press, 1997
- (26) Wallace, J.: Hard Drive. John Wiley & Sons, 1992
- (27) Wallace, J.: Overdrive. John Wiley & Sons, 1997